

МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

Аналітична розвідка

2025

DOI 10.70719/respol.2025.51



Зміст

Вступ: цілі та методологія	3
Резюме	6
1. Поточний стан фінансування закладів культури в Україні	7
2. Моделі фінансування культурних закладів	10
3. Критерії визначення пріоритетності фінансування культурних закладів	17
4. Юридична рамка	20
4.1 Правове регулювання фінансування закладів культури	20
4.2 Правові засади функціонування культурних фондів	25
5. Особливості фінансування закладів культури залежно від органів управління та організаційно-правових форм	27
6. Проблеми фінансування культури в Україні	32
7. Принципи фінансування закладів культури	36
7.1 Субсидіарність	36
7.2 Диверсифікація	37
7.3 Прогнозованість та ритмічність	37
8. Регіональні особливості фінансування закладів культури	39

Вступ

Цілі та методологія

Ця аналітична розвідка розроблена в рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» **Агенції економічного розвитку** [PPV](#) за фінансової підтримки **Європейського Союзу**.

Проєкт **RES-POL** має на меті посилити функціональну спроможність [Міністерства культури та стратегічних комунікацій](#) і його відомств (Українського інституту книги, Українського культурного фонду, Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти й Українського інституту національної пам'яті).

Тривалість проєкту RES-POL – від січня 2024 до липня 2025 року.

У фокусі проєкту RES-POL – чотири сектори (**Мистецтво та культура, Культурна спадщина, Креативні індустрії та Медіа**) і понад 20 підсекторів (індустрій та видів мистецької діяльності). Окремо RES-POL розглядає **10 істотних питань** розвитку культури (конкурентна оплата праці, ефективність державних підприємств у сфері культури, фінансування креативних індустрій, моделі фінансування культурних послуг, громади та культурна спадщина, інтеграція з ЄС та культурна політика тощо).

Методологія проєкту передбачає:

- Визначити істотні питання політики в секторах та підсекторах і описати їх в аналітичних записках та базових звітах;
- Проаналізувати 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту й описати їх у базових звітах;
- Напрацювати й описати у стратегічних брифах пропозиції політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Розробити секторальні стратегії та операційні програми для секторів у фокусі проєкту та дорожні карти їх втілення;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та / або розробити концепції пілотних проєктів, щоб впровадити створені у проєкті політики;

- Проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політик, оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та оцінити інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій.

Проект RES-POL активно залучає заінтересовані сторони на всіх етапах розроблення політик. Інформація про напрацювання проекту доступна на сторінці [RES-POL у Facebook](#).

Мета цієї аналітичної розвідки – визначити моделі фінансування закладів культури в умовах децентралізації.

Істотні питання політики – це виклики та проблеми, з якими стикаються заінтересовані сторони, і щоб розв'язати які, можливо, необхідне втручання на рівні держави.

Методологія підготовки аналітичної розвідки передбачає:

- Провести кабінетне дослідження аналітичних матеріалів про стан та динаміку розвитку предметної області;
- Провести глибинні інтерв'ю із заінтересованими сторонами (учасниками ринку, представниками екосистем та середовищ, дотичними державними установами та організаціями);
- Визначити та описати ключові існуючі та цільові моделі фінансування культури;
- Визначити основні проблеми у фінансуванні закладів культури;
- Підготувати рекомендації для подальшого розроблення політик, які розв'язуватимуть визначені проблеми.

Автори аналітичної розвідки

Володимир Ланда – старший економіст ЦЕС, експерт проєкту RES-POL;

Анастасія Кучерук – експертка проєкту RES-POL;

Рецензент аналітичної розвідки:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL, директор ГС «Центр «Регіональний розвиток», член Наглядової Ради УКФ;

Літературний редактор – Тетяна Блажівська;

Дизайнерка – Ольга Мацьків.

Команда проєкту висловлює щиру подяку усім представницям та представникам сектору, які взяли участь в опитуванні та глибинних інтерв'ю, за їхній час, готовність говорити про проблеми та спільно шукати їх вирішення.

При цитуванні тексту цієї аналітичної розвідки (повністю чи частково) необхідне пряме використання першоджерела з посиланням на нього.

Зміст цієї аналітичної розвідки є відповідальністю Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”» і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

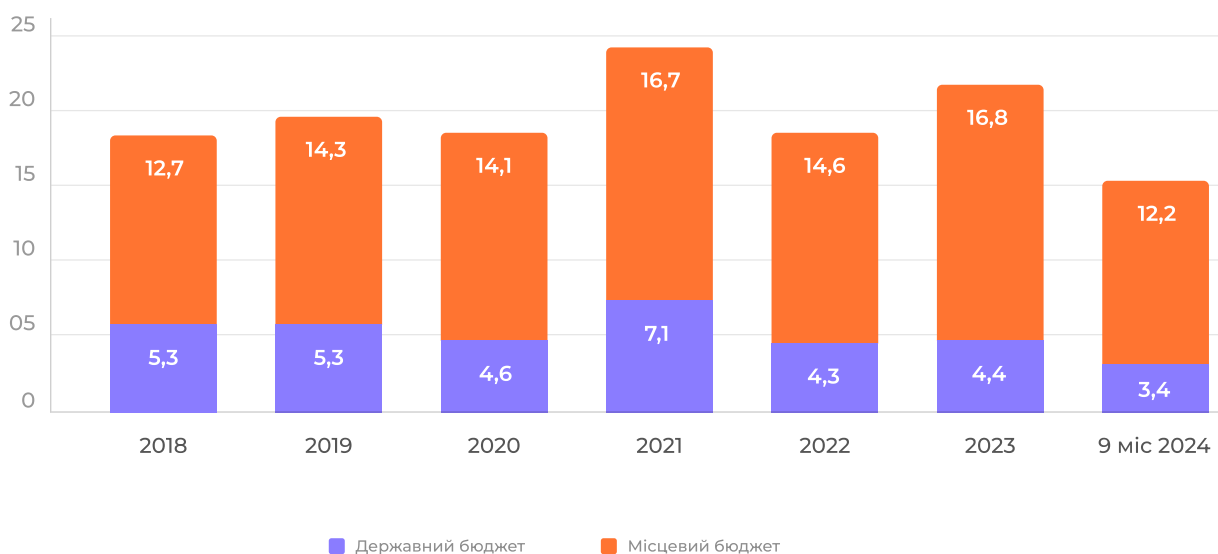
Резюме

- Фінансування культурної сфери в Україні відбувається за залишковим принципом, що призводить до системного недофінансування сфери культури.
- У 2023 році з бюджету на культуру було виділено 21,2 млрд грн, в тому числі з державного бюджету – 4,4 млрд грн, з місцевих – 16,8 млрд грн. Найбільше фінансування припало на категорію бібліотек, музеїв та виставок (сукупно 6,6 млрд грн), клубні заклади (6,3 млрд грн) та театри (3,2 млрд грн).
- У 2021 році для підтримки закладів культури в громадах була запроваджена культурна субвенція. Проте після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році її надання призупинили, але у майбутньому повернення культурної субвенції сприятиме реформі децентралізації та більш ефективному використанню коштів.
- У цій аналітичній розвідці виокремлені 9 існуючих та цільових моделей фінансування закладів культури залежно від джерел фінансування.
- Ключовими принципами надання фінансування у сфері культури мають бути субсидіарність, диверсифікація, прогнозованість та ритмічність.
- В умовах обмеженого бюджетного фінансування важливо ефективно розподіляти наявні кошти на задоволення найбільш нагальних потреб у сфері культури. Аналітична розвідка пропонує п'ять можливих груп таких критеріїв: культурно-історичний, економічний та освітній потенціал, фізичний і фінансовий стан закладів, специфіка надання ними культурних послуг та інші критерії.
- Ключовими проблемами фінансування культури в Україні є недостатність коштів через фінансування культури за залишковим принципом, неефективний розподіл коштів, відсутність пріоритезації фінансування, календарні бюджетні обмеження, жорсткі рамки використання бюджетних коштів та інших активів, неможливість прямого співфінансування з бюджетів різних рівнів, відсутність культури донорства та меценатства, неготовність сплачувати ринкову ціну за культурні послуги, неритмічність надходження проєктного фінансування та неефективне використання наявних ресурсів.
- Перехід на середньострокове бюджетне планування сприятиме прогнозованості фінансування і покращить процес планування у сфері культури.
- При фінансуванні закладів культури варто враховувати регіональні особливості: безпекову ситуацію, рівень спроможності громад, рівень та структуру попиту на культурні послуги та наявну мережу культурних закладів.

1. Поточний стан фінансування закладів культури в Україні

Фінансування культурної сфери в Україні відбувається за залишковим принципом, що не дозволяє забезпечити розвиток та підтримку культурних проєктів у обсязі, достатньому для досягнення культурних пріоритетів, визначених законодавством (наприклад, Законом України “Про культуру”). Навіть до 2022 року видатки на культуру формувалися після затвердження статей з вищим пріоритетом, як-от, соціальні видатки чи витрати Міністерства фінансів, водночас відсоток виконання бюджету на культуру був нижчим ніж в середньому по бюджету. Із початком повномасштабного вторгнення на перший план обґрунтовано вийшли безпекові видатки, що додатково послабило фокус уваги до фінансування культури. [У 2023 році з бюджету на культуру було виділено 21,2 млрд грн](#), в тому числі з державного бюджету – 4,4 млрд грн, з місцевих – 16,8 млрд грн. Найбільше фінансування припало на категорію бібліотек, музеїв та виставок (сукупно 6,6 млрд грн), клубні заклади (6,3 млрд грн) та театри (3,2 млрд грн). На художні колективи, концертні й циркові організації припадає 1,6 млрд грн, на заповідники – 0,7 млрд грн, на кінематографію – 0,2 млрд грн, на інші заходи та заклади – 2,6 млрд грн.

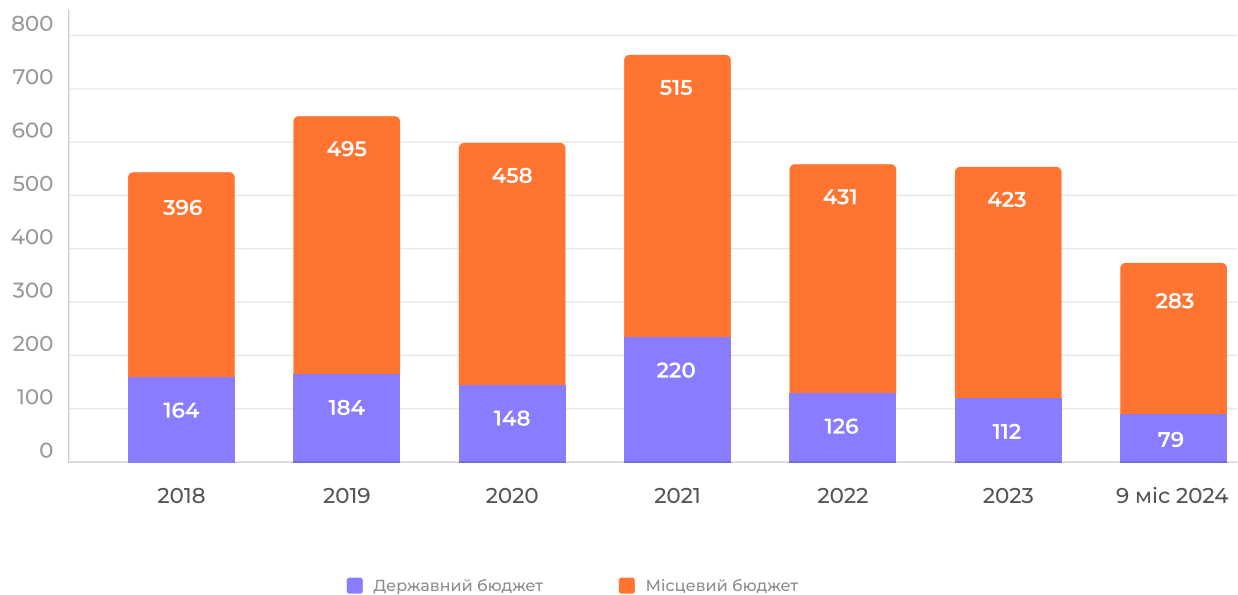
Графік 1а. Фінансування культури в Україні з державного та місцевих бюджетів у 2018-2024 рр, млрд грн.



Джерела: OpenBudget, розрахунки Центру економічної стратегії.

З урахуванням девальвації гривні, реальні витрати на культуру в останні роки скорочуються, як видно з графіка 16.

Графік 16. Фінансування культури в Україні з державного та місцевих бюджетів, млн євро



Джерела: OpenBudget, НБУ, розрахунки Центру економічної стратегії.

У 2021 році для підтримки закладів культури в громадах була запроваджена культурна субвенція. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну її надання призупинили: бюджети на 2023-2025 роки не передбачають надання культурної субвенції громадам. У 2021 році Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів ремонтно-реставраційних та консерваційних робіт пам'яток культурної спадщини, що перебувають у комунальній власності, була затверджена на рівні 1 млрд грн, а відповідно до уточненого річного плану – 1,26 млрд грн, з яких було профінансовано лише 203 млн грн. У 2022 році зі затвердженої суми за цією статтею (1,8 млрд грн) не було виділено жодної гривні.

У багатьох громадах значна частина бюджету використовується для виплати зарплат. За розрахунками Центру економічної стратегії, сумарно з державного та місцевих бюджетів у 2023 році на оплату праці та відрахування на заробітну плату витрачено 10,7 млрд грн, або 51% від усіх видатків на культуру.

При цьому заробітні плати у сфері культури традиційно залишаються нижчими за середні показники по економіці України. За даними Держстату, в I півріччі 2024

року середня зарплата у сферах мистецтва, спорту, розваг та відпочинку становила 14 376 грн. Зокрема, у сфері функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури середня зарплата становила 11 929 грн, в діяльності у сфері творчості, мистецтва і розваг – 12 154 грн. Це дві сфери з найменшою оплатою праці в країні. [У них середня зарплата поступається середній по країні \(19 927 грн\) на 40% та 39% відповідно.](#)

Крім того, різниця у заробітних платах продовжує збільшуватися. У середньому заробітна плата в Україні у січні-червні 2024 року зросла на 22% порівняно з відповідним періодом попереднього року. У цьому ж періоді зарплати у сфері функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури зросла на 14%, в діяльності у сфері творчості, мистецтва і розваг – на 17%. Це робить культурну сферу малопривабливою для молодих фахівців та змушує досвідчених працівників шукати додаткові джерела доходу або взагалі змінювати професію. Внаслідок повномасштабного вторгнення нестача кадрів збільшилася. Значна частина працівників культури стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон, шукаючи безпеки та кращих можливостей для реалізації. 20% респондентів з [опитування Українського культурного фонду про стан креативних індустрій](#) зазначили, що мешкають не в Україні.

2. Моделі фінансування культурних закладів

Фінансування культури в Україні здійснюється за рахунок державного і місцевих бюджетів, українських та міжнародних грантів. Через недостатність державного фінансування та спрямованість коштів на [обмежений перелік послуг](#) культурні установи намагаються диверсифікувати джерела фінансування.

Фінансування закладів культури характеризується різноманітністю джерел та залежить від органу управління, типу культурної установи, регіональних особливостей та специфіки діяльності. Наведений у цьому розділі перелік існуючих та цільових моделей фінансування не є вичерпним та визначеним з абсолютною точністю, проте описує функціонування більшості культурних закладів і дозволяє упорядкувати основні існуючі та цільові підходи до фінансування. Окремої згадки варта відсутність узагальненої інформації про позабюджетні надходження закладів культури.

Модель 1: Пряме державне фінансування (виключно або переважно)

Така модель забезпечує стабільність фінансування протягом календарного року та незалежність від місцевих бюджетів, але має високу (іноді: критично високу) залежність від органу управління та обмежену гнучкість. Заклади культури, що фінансуються за рахунок державного бюджету, передусім задовольняють свої базові потреби, як-от: виплати заробітної плати, оплату комунальних послуг, утримання будівель та проведення заходів, але часто потребують додаткового фінансування на створення культурного продукту або надання культурних послуг належної якості. Так, за даними OpenBudget, у 2023 році оплата праці становила 51% видатків зведеного бюджету, на поточні трансферти припало 27%, на використання товарів та послуг – 15%. На придбання основного капіталу припало лише 6% (1,2 млрд грн), а на капітальні трансферти – менше 1% (158 млн грн).

Модель 2: Фінансування з місцевого бюджету (виключно або переважно)

Модель фінансування закладів культури з бюджетів громад дозволяє максимально врахувати локальні пріоритети у фінансуванні культури. Крім того, існує можливість залучення додаткових ресурсів через партнерства з місцевими підприємствами або громадськими організаціями, зокрема через надання платних послуг, надання

приміщень в оренду, спонсорська або меценатська підтримка. Водночас місцеві бюджети багатьох громад часто обмежені і дозволяють покрити лише найбільш нагальні потреби у сфері культури – виплату заробітної плати та оплату комунальних послуг.

Модель 3: Фінансування з державного або місцевого бюджету + проєктне фінансування

У разі, коли фінансування закладів культури з державного або місцевого бюджету доповнюється проєктним фінансуванням від культурних фондів (Українського культурного фонду чи регіональних фондів) або інших надавачів фінансування на проєктній основі, це дозволяє закладам культури стимулювати інноваційний розвиток та реалізовувати ширший спектр культурних ініціатив. Зазвичай, проєктне фінансування є точковим під окремі ініціативи (загалом за 7 років за допомогою УКФ реалізовано 2717 культурно-мистецьких проєктів на суму 2 млрд грн. Загальна кількість поданих заявок – 14 796), тому можливість сталого ритмічного функціонування за цією моделлю часто може передбачати наявність декількох донорів. Крім того, залучення проєктного фінансування потребує кваліфікованих кадрів для подачі та супроводу проєктних заявок, що передбачають отримання фінансування.

Модель 4: Фінансування з державного або місцевого бюджету + власні доходи закладів культури

Модель фінансування передбачає доповнення фінансування з державного або місцевого бюджету фінансуванням від господарської діяльності закладів культури – реалізації квитків, продажу сувенірної продукції, здачі приміщень в оренду тощо. За такої моделі культурні заклади мають вищу частку самоокупності, відповідно – менш уразливі до ризиків. Важливо, щоби наявність власних надходжень заохочувалася балансоутримувачем, а не використовувалася як привід для зменшення фінансування у майбутньому. Розвиток цієї моделі стримується надмірними регуляціями щодо використання коштів та обмеженнями господарської діяльності залежно від організаційно-правових форм (передусім, для державних та комунальних установ). В деяких випадках балансоутримувач культурних закладів не виявляє достатньої зацікавленості у підвищенні рівня самоокупності закладів культури.

Модель 5: Фінансування з державного або місцевого бюджету + проєктне фінансування + власні доходи (цільова)

Модель фінансування поєднує у собі різні джерела фінансування, що зменшує

залежність від будь-якого одного джерела. Вона дозволяє одночасно досягти достатності та диверсифікованості фінансування та підвищує фінансову стійкість.

Одночасне фінансування закладів культури з джерел різних типів зберігає переваги відповідних моделей фінансування, водночас зменшує ризики кожної з них. Ця модель є однією з цільових моделей фінансування культури у майбутньому. Для переходу до цієї моделі закладів, що використовують моделі №1-4, необхідно послаблення низки існуючих регуляторних норм та розвиток у закладах культури компетенцій та спроможності у залученні нових для них типів фінансування.

Модель 6: Фінансування за рахунок доходів від господарської діяльності (цільова)

Ця модель фінансування передбачає повну залежність від власних надходжень, передусім за надання культурних послуг. У такій моделі культурні заклади та колективи змушені враховувати особливості попиту і пропозиції на ринку культурних послуг і часто – конкурувати з отримувачами державного, місцевого або проєктного фінансування. Перевагою цієї моделі є незалежність від державних структур і можливість швидко адаптуватися до змін у попиті споживачів, що дозволяє закладам культури пропонувати більш комерційно орієнтовані продукти. Серед недоліків цієї моделі – загроза комерціалізації культури, що може призвести до зниження як доступності, так і цінності культурних послуг, що надаються.

Модель 7: Державне фінансування через субвенцію (цільова, наразі недоступна)

Модель фінансування закладів культури через субвенції передбачає надання громадам цільової субвенції, яка розподілятиметься через місцевий бюджет відповідно до потреб кожної конкретної громади. Такий підхід дозволяє втілити принцип децентралізації у фінансуванні, одночасно забезпечивши і наявність державної підтримки, і урахування пріоритетів громад. Ця модель не застосовується на час написання цієї аналітичної розвідки, оскільки культурні субвенції не передбачені в державних бюджетах 2023-2025 років. Але ця модель є ефективною, і у наступні періоди відновлення цільових субсидій має стати важливим кроком на шляху відновлення належного фінансування у сфері культури.

Модель 8: Співфінансування з бюджетів різних рівнів (цільова, наразі недоступна)

В Україні заклади культури можуть отримувати базове фінансування лише з бюджету одного рівня – державного, обласного, районного чи бюджету об'єднаної територіальної громади. Фінансування з бюджету іншого рівня можна отримати лише опосередковано, наприклад, через культурний фонд, через договір про надання послуг тощо, і, зазвичай, це буде невелика частка в бюджеті закладу культури.

При цьому співфінансування закладів культури з бюджетів різних рівнів може бути комплексним підходом до фінансування закладів культури з боку державного, обласного, районного бюджету та / або бюджету громади. Закладам культури має бути відкрита можливість залучення позабюджетних коштів. Ця модель дозволяє розподіляти навантаження на бюджетну систему та використовувати заклади культури більш ефективно, досягаючи як загальнодержавних, так і місцевих культурних цілей.

При цьому модель передбачає можливість залучення додаткового фінансування від господарської діяльності, проєктового фінансування від культурних фондів, міжнародних організацій, благодійних фондів, приватних інвесторів чи спонсорів. Це дозволяє культурним установам отримувати фінансову підтримку для реалізації конкретних проєктів, що не завжди можуть бути покриті виключно державним фінансуванням. Проте, модель має і певні обмеження. Одним із основних є складнощі в координації фінансування між різними рівнями влади, адже можуть виникати суперечності щодо розподілу коштів і визначення пріоритетів. Крім того, бюрократичні процедури й адміністративні бар'єри можуть уповільнювати процес отримання та використання фінансування, що знижує ефективність реалізації культурних проєктів.

Модель 9. Фінансування через внески меценатів, спонсорів, приватних фондів, ендаументів (цільова, наразі майже недоступна)

Модель фінансування закладів культури за рахунок меценатів, спонсорів, приватних фондів чи ендаументів (*Ендаумент-фонд* (англ. *endowment*) – найбільш прозорий інструмент доброчинності, цільовий фонд, призначений для використання в некомерційних цілях. Найчастіше застосовується у некомерційних цілях в сферах освіти, науки, культури, мистецтва, охорони здоров'я, соціальної підтрим-

ки, охорони довкілля.) дозволяє фінансувати заклади культури без залучення державних коштів та коштів громад. Водночас рівень економічного розвитку країни та поточний рівень культури меценатства в Україні не достатні для того, щоб зробити таку модель масовою. Частковим застосуванням цієї моделі можна вважати фінансування окремих культурних подій за рахунок приватного капіталу. Така модель нерідко передбачає створення нових закладів культури і як наслідок – великих початкових капіталовкладень. Також до закладів, що вико-ристовують таку модель фінансування, часто висуваються додаткові вимоги від донорів для забезпечення прозорості та підзвітності у господарській діяльності та у досягненні економічних цілей, якщо такі встановлюються.

Водночас, [Концепція реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами](#) передбачає три моделі надання фінансування культурних послуг, які надаються державними і комунальними закладами культури:

- на безоплатній основі – вартість надання базового набору культурних послуг повністю відшкодовується за рахунок коштів відповідного бюджету;
- на умовах співоплати – вартість послуг покривається за рахунок коштів відповідного бюджету і частково - отримувачем культурної послуги;
- на умовах повної оплати – вартість послуги повністю оплачує отримувач культурної послуги.

Передбачається, що для виконання цього завдання необхідно розробити моделі фінансування закладів культури за диференційованим принципом, методики розрахунку собівартості послуг, що включені до базового набору культурних послуг, які надаються на безоплатній основі та системи верифікації надання культурних послуг.

Поточні підходи до фінансування закладів культури демонструють низку обмежень, що стримують розвиток галузі. Серед ключових викликів – залежність від обмежених бюджетних ресурсів, календарні обмеження та відсутність гнучких механізмів залучення альтернативних джерел фінансування.

При розробці моделі фінансування, перш за все важливою є оцінка ефективності закладів культури ([більш детально про оцінку ефективності закладів культури можна прочитати в матеріалах проєкту RES-POL](#)). Заклади, що одночасно не досягають визначених цілей культурної політики, мають низький рівень відвідуваності, [не задовольняють потреби громади](#), повинні підлягати реорганізації чи

закриттю. Однак у випадках, коли заклад є єдиним осередком культури на території, його не варто закривати без пропонування альтернатив.

Районні державні адміністрації не мають права ліквідовувати районні заклади культури. Вони можуть передати їх відповідній територіальній громаді. Якщо територіальна громада, якій передаються ці заклади культури, приймає рішення про необхідність ліквідації чи реорганізації – вона має звернутися до МКСК. Міністерство може винести рішення, щодо ліквідації чи реорганізації закладу культури за зверненням територіальної громади і на основі обґрунтованих підстав. Також заклад може бути реорганізований за умови надання рівноцінних і доступних послуг мешканцям. Організаційна трансформація закладів культури в [Центри культурних послуг передбачається як інструмент оптимізації, а не скорочення чи обмеження доступу жителів до культурних послуг.](#)

Наприкінці 2022 року Міністерство культури затвердило [Методичні рекомендації щодо створення і організації функціонування Центрів культурних послуг у територіальних громадах.](#) Визначено, що основними цілями їх створення можуть бути популяризація культури громади, залучення до проєктів та заходів у сфері культури найширшої аудиторії всіх категорій та соціальних груп населення, формування ідентичності та згуртованості громади, формування єдиного культурно-партнерського простору, формування активної та свідомої позиції у підлітків та молоді, підтримка реалізації молодіжних ініціатив, розвитку і втілення інновацій та креативних ідей, забезпечення високих стандартів надання послуг, неформальна освіта та просвіта серед працівників сфери культури, інших сфер гуманітарної політики, населення всіх вікових груп, популяризація читання, залучення позабюджетних коштів на гуманітарний розвиток громади, створення балансу між розвитком культури та місцевим економічним розвитком в громаді.

Також місцева влада може трансформувати застарілі заклади культури в сучасні центри надання культурних послуг, які працюватимуть за новими стандартами та краще відповідатимуть потребам громади. Модельні концепції, як-от центри культурних послуг (ЦКП), мають стати інструментом, що адаптується під специфіку громади.

Перехід від поточних до цільових моделей фінансування культури мають забезпечити диверсифікація джерел фінансування та підвищення економічної самодостатності суб'єктів культурної діяльності, а також усунення надмірних бюрократичних перепон.

Важливо створювати умови для збільшення власних надходжень та стимулювати спонсорство культурних подій та закладів, без надмірного впливу спонсорів та меценатів на програмну діяльність закладів культури або звуження цільових аудиторів (закриті заходи). Крім того, доцільно застосовувати алгоритми пріоритетизації фінансування закладів культури, викладені у розділі 3.

Необхідно створити правову рамку, щоб уможливити доступність закладів культури до фінансування з бюджетів різних рівнів. Така система включає державну або місцеву підтримку, власні доходи, гранти, спонсорську допомогу та співпрацю з іншими суб'єктами культурної сфери. Базове фінансування, як гарантоване державою або місцевою владою забезпечення мінімальної діяльності закладів, повинно бути прогнозованим і достатнім для їхнього сталого функціонування впродовж календарного року. Базове фінансування має забезпечувати заробітні плати штатним співробітникам, оплату комунальних та інших обов'язкових платежів, невідкладні ремонтні роботи та інші витрати, без яких заклад не зможе зберегти людський капітал та матеріальні ресурси. Водночас для реалізації інноваційних чи масштабних проєктів важливо використовувати можливості грантових програм і спеціалізованих фондів, зокрема шляхом розвитку спроможності до створення регіональних фондів культури та збільшення спроможності громад брати участь у європейських і світових програмах. Це дозволить не лише уникнути пасивного споживання ресурсів, але й зосередитися на реальних змінах, зокрема на зростанні кількості відвідувачів, впровадженні нових форматів роботи та розвитку культурної дипломатії.

Ефективна трансформація моделей фінансування культури вимагає якісного аналізу спроможності громад, вивчення попиту та потреб населення з фокусом на наявні культурний досвід, управлінські компетенції та здатність залучати різні джерела фінансування. У регіонах, де існує достатній фінансовий та експертний потенціал, доцільно першочергово формувати культурні фонди, керівництво яких матиме візію розвитку культури у відповідному регіоні та необхідні компетенції для оцінки заявок на фінансування та культурного продукту.

Важливо, щоб у процесі трансформації зберігався базовий рівень фінансування, аби забезпечити сталий перехід та запобігти різкому скороченню підтримки та втрати культурного потенціалу (відтік фахівців, нищення об'єктів спадщини тощо) .

3. Критерії визначення пріоритетності фінансування культурних закладів

В умовах обмеженого бюджетного фінансування важливо ефективно розподіляти наявні кошти на задоволення найбільш нагальних потреб у сфері культури. За відсутності системної пріоритезації, більше ресурсів отримують заклади, які найкраще змогли донести органам влади свою потребу у фінансуванні. Подекуди певний вплив на отримання фінансування мають різні форми фаворитизму. Це явище має негативний вплив на ефективність фінансування культури, величина цього впливу потребує додаткових досліджень.

Визначення критеріїв дозволить спрямувати фінансування на пріоритетні проекти. Значущість кожного критерію можна встановлювати відповідно до стратегічних цілей національного та регіонального рівня. Наприклад, у регіонах із багатою культурною спадщиною ключовим критерієм може бути визначена історична цінність (рівень історичної спадщини має визначати фаховим органом або фаховим середовищем), тоді як у районах з обмеженим доступом до культурних послуг – соціальна функція та [рівень попиту на культурні послуги](#). Пріоритезація фінансування має супроводжуватися системним моніторингом розподілу надання та використання фінансування на основі визначених критеріїв, що підвищить ефективність витрат і дозволить поліпшити розподіл фінансування в майбутньому.

Пропоновані критерії визначення пріоритетності фінансування культурних закладів

Блок 1. Культурно-історичний, економічний та освітній потенціал

- **Історична цінність:** заклад є важливою пам'яткою культури й має велике значення для національної чи регіональної культурної спадщини.
- **Виконання культурно-історичної функції:** заклад сприяє зміцненню культурної ідентичності та збереженню національної пам'яті, проводить заходи, спрямовані на збереження культурної спадщини, залучає мешканців громади до таких заходів.
- **Проведення дослідницької діяльності:** заклад проводить наукові дослідження, документує культурні явища, публікує матеріали, що систематизують та збагачують культурну спадщину.

- **Сприяння міжкультурному діалогу:** заклад сприяє культурному обміну, представляє різноманіття культур та підтримує міжкультурну комунікацію.
- **Економічний потенціал:** заклад сприяє розвитку туризму та економіки регіону, залучаючи відвідувачів і підтримуючи місцевий бізнес.
- **Освітній потенціал:** заклад активно співпрацює з освітніми установами, проводить просвітницькі програми та майстер-класи для дітей, дорослих, експертів у сфері культури тощо, сприяючи культурній освіті населення.

Блок 2. Фізичний стан закладів культури

- **Загроза фізичного руйнування:** заклад перебуває у стані, що потребує негайного втручання, і без фінансування може бути зруйнованим, лишитися без необхідної системи охорони, втратити здатність надавати культурні послуги або повністю припинити свою діяльність.
- **Моральна застарілість,** невідповідність будівель та матеріальної бази сучасним культурним потребам.

Блок 3. Фінансовий стан закладів культури

- **Наявність партнерів з умовою співфінансування:** заклад має інституційного або приватного партнера, який готовий до співфінансування проєкту разом з державою, або має намір подавати заявку на міжнародний грант, серед умов якого є обов'язкове співфінансування з боку держави.
- **Недостатній рівень самофінансування:** власні надходження становлять невелику частку загального бюджету закладу культури і для стабільного функціонування він потребує джерела фінансування базових потреб або підвищення фінансової стійкості.

Блок 4. Надання необхідних культурних послуг

- **Рівень попиту на культурні послуги:** заклад відповідає на актуальний попит, маючи високу відвідуваність або важливе значення для місцевої громади.
- **Єдине місце надання культурних послуг:** заклад є єдиним культурним об'єктом у своєму регіоні чи населеному пункті, забезпечуючи громаді базовий набір культурних послуг.
- **Виконання соціальної функції:** заклад системно забезпечує доступність

культурних послуг для дітей, соціально вразливих груп населення, що становить для громади високу цінність та створює потребу у державній підтримці.

Блок 4. Надання необхідних культурних послуг

- **Унікальність культурної події:** заклад реалізує захід або проєкт із високим потенціалом залучення аудиторії та популяризації культури, який має значну культурну або соціальну цінність.
- **Інноваційність у діяльності:** заклад застосовує сучасні підходи (цифрові технології, інтерактивні програми), залучаючи нові категорії відвідувачів і забезпечуючи надання культурних послуг у сучасних форматах.
- **Досягнення синергетичного ефекту:** реалізація проєкту створює додаткові можливості та посилює наявні та майбутні ініціативи.
- **Можливість подальшого масштабування:** заклад культури має потенціал для розширення своєї діяльності, що може включати збільшення кількості заходів, залучення нових аудиторій, розширення території обслуговування або розробку нових програм.

При визначенні пріоритетності фінансування зазначені вище критерії варто застосовувати з урахуванням типів закладів культури та регіональних особливостей та зважаючи на регіональні відмінності у потребах громад, опираючись на їх стратегії розвитку, регіональні програми, рішення сесій тощо.

4. Юридична рамка

Заклади культури стикаються з низкою проблем через обмеження в законодавстві. Обмеження використання казначейських рахунків, встановлення переліку можливих платних послуг, обмеження здачі приміщень в оренду, встановлення порядку використання коштів, а також інші, часто надмірні обмеження, стримують розвиток закладів культури державної та комунальної власності і ускладнюють задоволення культурних потреб громад. В результаті для здійснення профільної діяльності закладам культури доводиться застосовувати організаційні рішення для оптимізації своєї діяльності, які не завжди чітко відповідають духу та букві закону. Крім того, культурні цілі, зазначені у Законі України «Про культуру», можна вважати застарілими та такими, які потребують адаптації до умов повномасштабної агресії Росії та тимчасової окупації окремих територій.

4.1 Правове регулювання фінансування закладів культури

Фінансова діяльність закладів культури в Україні регулюється низкою нормативно-правових документів, які зазначені в Додатку. Вони визначають джерела фінансування, порядок використання бюджетних коштів та інші аспекти фінансового забезпечення закладів культури. Серед документів, що визначають порядок фінансування – Закон України [«Про культуру»](#) та Бюджетний кодекс України.

Згідно зі Законом України [«Про культуру»](#) джерелами фінансування закладів культури є:

- кошти державного та місцевих бюджетів;
- кошти, що надходять від господарської діяльності;
- кошти, одержані від надання платних послуг згідно з основною діяльністю закладів культури;
- доходи від реалізації в установленому порядку майна, надання в оренду майна;
- кошти, одержані за роботи (послуги), виконані (надані) закладом культури на замовлення підприємств, установ, організацій та фізичних осіб;

- благодійні внески, добровільні пожертвування, дарунки у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержані від фізичних та юридичних осіб;
- гранти вітчизняних і міжнародних організацій;
- кошти, отримані державними і комунальними закладами культури як відсотки на залишок власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти і коштів розміщених на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектору;
- інші не заборонені законодавством джерела.

На фінансування охорони **культурної спадщини** можуть використовуватися кошти спеціальних фондів державного та місцевих бюджетів. Згідно зі Законом України [«Про охорону культурної спадщини»](#) ці кошти можуть використовуватися на:

- консервацію, реставрацію, реабілітацію, музеєфікацію, ремонт, збереження, охорону, облік, захист, популяризацію об'єктів культурної спадщини;
- наукові дослідження у сфері охорони культурної спадщини;
- розроблення та реалізацію або допомогу в розробці та реалізації програм і проектів щодо охорони культурної спадщини;
- ведення документації, автоматизованої інформаційної системи банку даних про об'єкти культурної спадщини;
- заходи щодо поширення інформації про охорону культурної спадщини;
- підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у сфері охорони культурної спадщини;
- допомогу об'єднанням громадян, національним меншинам в охороні культурної спадщини;
- міжнародне співробітництво у сфері охорони культурної спадщини;
- інші заходи щодо охорони культурної спадщини, які не суперечать чинному законодавству.

Особливістю фінансування деяких культурних закладів є можливість залучення

додаткових джерел фінансування. Відповідно до Закону України [«Про театри і театральну справу»](#) додатковими джерелами фінансування **театрів є:**

- кошти від продажу квитків на театральну виставу (*Кошти від продажу квитків на театральну виставу є частиною коштів від господарської діяльності, але вказані окремо серед додаткових джерел фінансування в Законі України «Про театри та театральну справу».*);
- кошти та майно, одержані за роботи, які виконує театр на замовлення;
- доходи від реалізації сувенірної продукції і видавничої діяльності з історії, теорії та практики театру;
- плата за відео- і фотозйомки, інтерв'ю;
- винагорода (компенсація) за використання майнових прав інтелектуальної власності, що належать театру і передані за відповідним договором;
- спонсорські надходження, благодійні внески, надходження від надання інших платних послуг.

Згідно із Законом України [«Про музеї та музейну справу»](#) додатковими джерелами фінансування для **музеїв є:**

- кошти, що надходять від господарської діяльності, надання платних послуг, у тому числі за відвідування музеїв і виставок;
- кошти, одержані за науково-дослідні та інші види робіт, які виконує музейний заклад на замовлення підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян та громадян;
- доходи від реалізації сувенірної продукції, предметів народних художніх промислів, видавничої діяльності, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання;
- плата за кіно- і фотозйомки;
- гранти, благодійні внески, добровільні пожертвування, грошові внески, матеріальні цінності, одержані від фізичних і юридичних осіб, у тому числі іноземних;
- кошти, отримані державними і комунальними музеями як відсотки на залишок власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються

ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти і коштів розміщених на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектору;

- інші джерела, в тому числі валютні надходження, відповідно до законодавства України.

Фінансування діяльності суб'єктів народних художніх промислів здійснюється за рахунок власних, благодійних коштів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством. Окрім того, фінансування цільових програм охорони, відродження, збереження та розвитку народних художніх промислів та інших окремих важливих заходів у цій сфері може здійснюватися за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів.

У разі одержання державними і комунальними закладами культури коштів від надання платних послуг та коштів з інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, бюджетні видатки не зменшуються і не можуть бути вилучені протягом бюджетного періоду, за винятком випадків, передбачених законом.

Розглянувши фінансове забезпечення закладів культури, важливо розуміти, на досягнення яких цілей спрямовуються ці ресурси. Згідно зі Законом України «Про культуру» пріоритетами державної політики у сфері культури є:

- розвиток культури української нації, корінних народів та національних меншин України;
- актуалізація ролі культури як системи цінностей, ресурсу для забезпечення сталого розвитку та консолідації суспільства;
- посилення освітнього, інноваційного та комунікаційного потенціалу культури;
- охорона культурної спадщини та культурних цінностей, збереження, відтворення та охорона традиційного характеру середовища;
- естетичне виховання громадян, передусім дітей та юнацтва;
- розвиток мистецької освіти, кадрове забезпечення сфери культури;
- автономія та самоврядування закладів культури та закладів освіти у сфері культури;
- розширення та модернізація культурної інфраструктури села;

- охорона, заохочення та підтримка культурного розмаїття як одного з найважливіших чинників сталого розвитку держави;
- економічна (фінансова), територіальна (фізична), соціальна та інформаційна доступність якісних культурних послуг для кожного;
- створення, виробництво, тиражування, розповсюдження, демонстрування, споживання, популяризація, збереження та використання культурних благ;
- розвиток державно-приватного партнерства, залучення інвестицій у сферу культури;
- забезпечення проведення досліджень у сфері культури;
- підвищення престижності у суспільстві професій у сфері культури;
- розвиток креативних індустрій.

Відповідно до Закону України [«Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»](#) основними завданнями державної політики у культурній сфері є:

- популяризація та поширення україномовного культурного продукту;
- усунення впливу держави-агресора (держави-окупанта) в культурній сфері;
- популяризація та збереження культурної спадщини та культурних цінностей України;
- забезпечення розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України;
- залучення українців за кордоном до збереження та популяризації української мови, культури й національної ідентичності;
- популяризація історії України, боротьби за самовизначення та досягнень українців у світовій історії;
- формування сприйняття державної мови як національної цінності та важливого атрибута національної ідентичності;
- вшанування видатних діячів державотворення, ветеранів та героїв України.

Держава підтримує культурну сферу не лише прямим фінансуванням, а й через надання різноманітних ресурсів. Ця підтримка охоплює пільгову оренду, завдяки

якій культурні заклади можуть користуватися державними приміщеннями за символічну плату. Крім того, держава сприяє безкоштовній або пільговій промоції культурних заходів, класифікуючи їх як соціальну рекламу. Майно державних чи комунальних закладів культури, яке не використовується, може безоплатно передаватися іншим культурним установам для їхньої діяльності.

Закладам культури часто доводиться залучати й витратити кошти, необхідні для створення культурних послуг, в умовах суворих, часто надмірних нормативно-правових регуляцій та обмежень. Навіть у випадках, коли заклади культури керуються виключно метою створення культурного продукту належної якості, оптимальні організаційні рішення можуть бути не бездоганними з юридичної точки зору.

Основними методами фінансування є програмно-цільове та проєктне фінансування. **Програмно-цільовий метод** є основою для фінансування базової культурної інфраструктури (театри, музеї, бібліотеки), забезпечуючи її стабільність і сталість у довгостроковій перспективі. Водночас його обмежена гнучкість та орієнтація на кількісні показники знижують ефективність у випадках, коли потрібна швидка адаптація до нових викликів. [Типовий перелік результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі “Культура”](#) затверджений наказом МКІП 20 лютого 2024 року. У цьому документі кількісних індикаторів (показників затрат та показників продукту) більше, ніж якісних (показників ефективності та показників якості).

Проєктне фінансування дозволяє реалізовувати інноваційні короткострокові ініціативи, що відповідають на актуальні суспільні потреби. Це підхід, орієнтований на конкуренцію, якість та швидку адаптацію до змін. Однак без базового фінансування інфраструктури проєкти ризикують втратити стабільну основу.

Детальніше особливості програмно-цільового та проєктного фінансування викладені в аналітичній розвідці “Можливість впровадження конкурсного проєктного фінансування на рівні територіальних громад”.

4.2 Правові засади функціонування культурних фондів

Культурні фонди виконують важливу роль у підтримці та розвитку культурного життя суспільства. Вони фінансують окремі ініціативи створюючи можливості для творчого зростання та соціальної єдності. Такі фонди можуть мати різноманітні

джерела фінансування, наприклад, державні та регіональні бюджети, приватні внески, гранти, й забезпечують широку підтримку культурних ініціатив.

Культурні фонди працюють на проєктній основі, тобто фінансують окремі ініціативи з чітко визначеними цілями, термінами виконання та результатами. Такий підхід, особливо при застосуванні середньострокового бюджетного планування, дає змогу раціонально розподіляти ресурси, спрямовуючи їх на конкретні завдання і забезпечуючи прозорість у використанні коштів.

Український культурний фонд (УКФ) є важливою інституцією, яка підтримує культурні проєкти на засадах прозорості, професійної експертизи та охоплення ініціатив різних форматів.

Український культурний фонд заснований у 2017 році на підставі Закону України [«Про Український культурний фонд»](#). Фонд створений для підтримки індивідуальних, національних та міжнародних культурно-мистецьких проєктів. УКФ приймає заявки на фінансування від фізичних осіб, ФОП і юридичних осіб, оцінюючи проєкти за їхньою цінністю та якістю культурного продукту. Фінансування надається на регіональному рівні за проєктною системою розподілу коштів. Однак впровадження аналогічної моделі на рівні територіальних громад вимагає додаткової адаптації через нестачу кваліфікованих кадрів для адміністрування проєктів. Відбір проєктів відбувається на конкурсній основі, де незалежні експерти з-поміж діячів культури оцінюють проєкти за різними критеріями. На фінальному етапі УКФ ухвалює рішення щодо фінансування та укладає договори з відібраними учасниками, забезпечуючи прозорість і рівність можливостей для всіх заявників.

Основною проблемою у використанні бюджетних коштів є однорічний горизонт реалізації проєктів, що обмежує довготривалі ініціативи. До початку повномасштабного вторгнення існувала ініціатива створити фонди на зразок регіональних філій УКФ, які могли б об'єднати та сконцентрувати культурні ресурси регіону або міста, запропонували механізм підтримки для сфери культури. Фонд міг би виступати фасилітатором, який підтримував би культурні ініціативи міста, зв'язуючи їх із приватними культурними просторами. Це особливо важливо зараз, коли через війну та заборони на проведення заходів поза укриттями культурні можливості значно обмежені.

Окрім УКФ, в Україні функціонує декілька культурних фондів, територія діяльності яких охоплює регіон або велике місто, а саме: Lviv Culture Hub, Буковинський культурний фонд, Фонд культури та креативу міста Харкова. Такі фонди можуть мати різні організаційно-правові форми.

5. Особливості фінансування закладів культури залежно від органів управління та організаційно-правових форм

Моделі фінансування закладів культури державної та комунальної власності значно залежать від їхніх органів управління та організаційно-правових форм.

Основними типами організаційно-правових форм закладів культури є державні та комунальні установи, державні та комунальні підприємства. Частина закладів культури мають статус філії іншого культурного закладу, навіть якщо ведуть відокремлену господарську діяльність та розташовані у іншому населеному пункті. Деякі заклади культури для належного функціонування в умовах надмірних регуляцій співпрацюють із “дружніми” господарськими товариствами, громадськими організаціями та фізичними особами-підприємцями, через які заклади культури проводять проєкти, фінансовані грантодавцями, спонсорські внески та організацію подій тощо. У деяких випадках додаткові юридичні особи створювалися спеціально з метою спрощення ведення господарської діяльності.

Базове фінансування комунальних закладів культури забезпечують органи місцевого самоврядування через пряме фінансування з місцевих бюджетів. Місцеві органи влади виділяють кошти на утримання закладів культури, реалізацію культурних програм та заходів. Здебільшого йдеться передусім про оплату заробітних плат, нарахувань на них, комунальних платежів. Кошти від господарської діяльності, надання платних послуг, виконані роботи та послуги, благодійна підтримка доволі рідко є ключовими джерелами функціонування закладів культури в Україні. Ключовими нормативно-правовими актами при формуванні бюджетів громад є Бюджетний кодекс України та Закон України “Про місцеве самоврядування”.

Культурна субвенція є механізмом державної фінансової підтримки, спрямованим на розвиток закладів культури через місцеві органи влади. Вона може забезпечувати доступ до культурних послуг на рівні громад, підтримку інфраструктури культури, а також сприяти розвитку культурної діяльності. Така субвенція могла б покривати витрати на ремонт, закупівлю обладнання, проведення культурних заходів, розвиток культурних просторів та підтримку народних художніх промислів.

У 2023-2024 роках культурні субвенції для місцевих бюджетів не були затверджені. Хоча це і стимулювало місцеву владу і заклади культури до більш активнішого пошуку проєктного фінансування, проте здебільшого його бракувало для задоволення базових потреб.

Обласні державні адміністрації (ОДА) реалізують програми культурного розвитку, спрямовані на фінансування інфраструктури, збереження культурної спадщини та проведення заходів, пов'язаних зі святкуванням річниць і важливих дат. У 2023 році витрати на рівні громад становили 61% від витрат зведеного бюджету на культуру та 77% від витрат місцевих бюджетів (у тому числі місто Київ – 7% та 9% відповідно). За 11 місяців 2024 року частка громад скоротилася до 59% та 76% відповідно (частка Києва залишилася незмінною). Решту місцевого фінансування забезпечують обласні бюджети. Частка фінансування з районних бюджетів лишається мізерною – менше 0,01%.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати кошти з програм національного рівня, які мають нерегулярне фінансування. Цілі таких програм визначені відповідно до національних стратегій, в тому числі загальнодержавної Стратегії розвитку культури. Кошти з таких програм в окремих випадках можуть спрямовуватись на допомогу неурядовим організаціям, що займаються культурною діяльністю.

Грантові можливості для культурних організацій залежать від напрямку діяльності. Міжнародні установи та проєкти, посольства, УКФ, міністерства, ОДА періодично оголошують конкурси за різними напрямками: розвиток інфраструктури, культурні обміни та інше. Крім того, можна розмістити культурні проєкти на краудфандингових платформах для отримання фінансування від приватних осіб або організацій. Також є окремі гранти, які спрямовані на підтримку неурядових організацій, незалежних культурних установ та інших недержавних ініціатив.

На місцевому рівні неприбуткові громадські організації можуть долучатися до конкурсів бюджету участі, що відкриває можливість отримувати фінансування з міського, селищного, сільського бюджету для втілення власних проєктів. Бюджет участі – це форма фінансування, при якій громадяни та організації можуть запропонувати ідеї для розвитку свого населення міста і у разі підтримки отримують бюджетні кошти на їх реалізацію. Участь у таких конкурсах дозволяє культурним організаціям не тільки реалізовувати різноманітні культурні ініціативи, а й активно впливати на розвиток культурної інфраструктури міста.

Фінансування приватних закладів культури здійснюється їх засновниками та з інших джерел, не заборонених законодавством. Основним джерелом фінансового забезпечення для більшості таких закладів є доходи від їхньої діяльності: продажу квитків, реалізації продукції, надання в оренду приміщень для заходів, навчальних програм та курсів тощо. Додатково приватні заклади можуть отримувати гранти від державних та міжнародних фондів, а також залучати кошти через краудфандингові платформи. Грантове фінансування приватних ініціатив із місцевих бюджетів не є поширеною практикою, але Львівська міська рада у такий спосіб профінансувала проєкти, спрямовані на дослідження української культури, відзначення сторіччя з дня народження Станіслава Лема та проведення досліджень і промоції постаті митрополита Андрея Шептицького.

Огляд варіантів фінансування культурних установ подано у Таблиці 1, де наведено характеристики та можливості різних джерел надходження коштів.

Таблиця 1. Оцінка джерел фінансування за ключовими критеріями

Критерії → Джерело фінансування ↓	Стабільність	Ритмічність	Прогнозованість	Незалежність від органів управління	Безповоротність	Можливість залучити значні обсяги фінансування
Державний бюджет	●	●	●	●	●	●
Обласний бюджет	●	●	●	●	●	●
Місцевий бюджет	●	●	●	●	●	●
Кошти від господарської діяльності	●	●	●	●	●	●
Надання майна в оренду	●	●	●	●	●	●
Реалізація майна	●	●	●	●	●	●
Грантове фінансування	●	●	●	●	●	●

Критерії → Джерело фінансування ↓	Стабільність	Ритмічність	Прогнозованість	Незалежність від органів управління	Безповоротність	Можливість залучити значні обсяги фінансування
Кредитне фінансування						
Відсотки на залишки власних надходжень від послуг						

– притаманні критерії
 – частково притаманні критерії
 – непритаманні критерії

Організаційно-правова форма закладів культури визначає можливості доступу до певних джерел фінансування, гнучкість у використанні коштів і здатність залучати додаткові ресурси. Особливості функціонування закладів культури різних організаційно-правових форм вказані у Таблиці 2.

Таблиця 2. Особливості фінансування закладів культури різних організаційно-правових форм.

Організаційно-правова форма закладу культури	Код	Фінансування з державного бюджету	Фінансування з місцевих бюджетів	Свобода господарської діяльності	Можливість отримання гранту
Державна установа	425				
Державне підприємство	140				
Комунальна установа	430				
Комунальне підприємство	150				
Громадська організація	815				
ТОВ/ФОП	240/910				

– доступно
 – можливо, але з суттєвими обмеженнями
 – неможливо або дуже проблематично

Для ефективного впровадження моделей фінансування закладів культури важливо враховувати специфіку їхньої організаційно-правової форми і у разі потреби – розглянути можливості реорганізації, якщо вона сприятиме більш ефективному виконанню закладами культури своїх функцій. У Таблиці 3 зазначено відповідність моделей фінансування основним організаційно-правовим формам закладів культури, що дозволяє оцінити потенційні переваги та обмеження кожної моделі.

Таблиця 2. Особливості фінансування закладів культури різних організаційно-правових форм.

Моделі →	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5	Модель 6	Модель 7	Модель 8	Модель 9
Організаційно- правова форма ↓	Державне	Місьцеве	Дер/Місц+ проект	Дер/Місц +власні	Дер/Місц +проект +власні	Власні	Державне (субв.)	Дер/Місц (співфін)	Меценати
Державна установа									
Державне підприємство									
Комунальна установа									
Комунальне підприємство									
Громадська організація									
ТОВ/ФОП									

 – модель фінансування може застосовуватися у повному обсязі  – модель фінансування може обмежено або частково застосовуватися  – модель фінансування не може застосовуватися

6. Проблеми фінансування культури в Україні

Фінансування закладів культури в Україні характеризується комплексом взаємопов'язаних проблем, які впливають на їхню діяльність та розвиток. Ключовими викликами є недостатність бюджетних коштів через залишковий принцип фінансування, неефективний розподіл наявних ресурсів, складні бюрократичні процедури та часові обмеження у використанні коштів. Додатково ситуацію ускладнюють відсутність розвиненої культури меценатства, нестабільність грантової підтримки та законодавчі обмеження щодо можливостей закладів культури залучати додаткові кошти. Розв'язання цих проблем потребує системного підходу та впровадження нових механізмів фінансування, які забезпечать сталий розвиток культурної сфери.

1. Однією з основних проблем у фінансуванні закладів культури є **недостатність бюджетних коштів**, що є прямим наслідком **фінансування культури за залишковим принципом**. Частина бюджету, що виділяється на культуру, є обмеженою і не відповідає реальним потребам закладів культури, особливо це проявляється від початку повномасштабного вторгнення та фактичної відмови від практики культурних субвенцій.
2. Недостатність фінансування призводить до **неефективного розподілу коштів**. Нерідко бюджетні видатки розподіляються без належного врахування специфічних потреб окремих регіонів та закладів культури, що також обумовлює відсутність належного матеріально-технічного забезпечення, незадовільну оплату праці працівників та обмежену можливість для програмної та проєктної діяльності закладів. У 2023 році на придбання основного капіталу спрямовано лише 5,8% видатків на культуру, на придбання основного капіталу – 0,7%. Це призводить до дефіциту ресурсів для підтримки та розвитку культурних ініціатив, а також до погіршення доступу громад до якісних культурних послуг.
3. **Відсутність пріоритезації фінансування закладів культури** залишається однією з проблем галузі. Формально розподіл коштів здійснюється на основі визначених потреб, однак на практиці часто не забезпечується рівномірний доступ до ресурсів для всіх установ. В той час як одні культурні заклади отримують фінансування, інші, не менш важливі, залишаються без належної уваги.

4. Календарні бюджетні обмеження, зокрема важкодоступність бюджетних коштів у I кварталі кожного року та необхідність їх витратити до кінця календарного року - ще один виклик. Через бюрократичні процедури кошти можуть бути отримані лише після тривалого процесу, що ускладнює планування та реалізацію культурних проєктів. Річний горизонт бюджетного планування часто виявляється недостатнім для фінансування середньо- та довгострокових проєктів.
5. Суттєве обмеження становлять **жорсткі рамки використання бюджетних коштів та інших активів**. Заклади змушені надавати культурні послуги з [визначеного законодавством переліку](#) і здійснювати витрати лише на [визначені потреби](#). Крім того, платні послуги, які можуть надавати заклади культури, регламентуються постановою Кабінету Міністрів [«Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою»](#). Це ускладнює швидке реагування на нові потреби або можливості. Вади регуляції також проявляються у непрозорому призначенні керівників закладів культури, втручанні у програмну діяльність, недосконалості категоризації та оцінки успішності закладів культури, обмеженнях Бюджетного кодексу тощо. Детальніше про такі обмеження вказано в [«Істотних питаннях політики: Культурна спадщина»](#).
6. Кожен витрачений ресурс вимагає документального підтвердження і проходження контролю, що збільшує бюрократичне навантаження. Іноді заклади культури відмовляються від фінансування, яке вони б могли отримати на реалізацію культурних проєктів, оскільки передбачають проблеми зі звітуванням при їх використанні. Опитані в ході глибинних інтерв'ю заклади культури вбачали найбільші обмеження у встановлених порядках використання коштів та у надходженнях та витратах рахунку у Державній казначейській службі у випадках, у яких це передбачено організаційно-правовою формою підприємства.
7. Ще одним викликом є неможливість прямого співфінансування з бюджетів різних рівнів. Це не передбачено бюджетним процесом, і лише в окремих випадках заклади культури здатні укласти договори, щоб отримати частину фінансування з бюджету іншого рівня.
7. **Відсутність обізнаності про додаткові можливості фінансування**, обмежена спроможність подавати заявки на проєктне фінансування в Україні та за кордоном та ефективно їх адмініструвати.

- 9. Відсутність культури донорства та меценатства** в Україні є однією з проблем фінансування закладів культури, хоча саме донорське фінансування могло б стати потужним джерелом фінансової підтримки мистецьких проєктів. На відміну від багатьох розвинених країн, де підтримка культури вважається престижною соціальною практикою та показником високого статусу, в українському суспільстві ще не сформувалося чітке розуміння цінності та престижності культурного донорства. Важливим аспектом є зміна суспільного сприйняття меценатства – від розуміння його як простої благодійності до сприйняття як інвестиції в культурний капітал країни та власний соціальний капітал. Важливо створювати спеціальні програми для донорів культури та формувати привабливі механізми участі бізнесу у підтримці культурних ініціатив, демонструючи, що інвестиції в культуру – це ознака прогресивності та соціальної відповідальності.
- 10. Неготовність сплачувати ринкову ціну за культурні послуги.** Суспільство має очікування отримувати культурні послуги безкоштовно, при цьому не усвідомлюючи витрат на їх організацію та підтримку. Це призводить до недостатнього фінансування культурних установ, оскільки частина громадян вважає, що культура повинна бути доступною безкоштовно, а місцеві бюджети не завжди здатні покрити усі витрати. Крім того, матеріальне становище більшості громадян не сприяє придбанням товарів і послуг не першої необхідності: станом на січень 2024 р. [40% населення, забезпечуючи базові потреби, не могли дозволити собі товари тривалого користування, а 38% мали змогу придбати лише продукти харчування та найнеобхідніші недорогі речі.](#)
- 11.** Однією з проблем фінансування закладів культури є **неритмічність надходження грантової допомоги** (проєктного фінансування). Оскільки гранти зазвичай не є систематичними, а їхнє отримання відтерміноване в часі, заклади, залежні від проєктного фінансування, можуть мати періоди недостатнього фінансування і стикатися із труднощами у підтримці та розвитку власних проєктів. Окремі грантові організації готові працювати лише з культурними закладами, яким забезпечене базове фінансування.
- 12.** Перелічені вище проблеми у комплексі спричиняють **неефективне використання наявних ресурсів**, що може втілюватися у різних формах — від неефективного розподілу на рівні держави до надання неякісних або незатребуваних культурних послуг або неналежного використання коштів на

рівні окремих громад та культурних закладів. Зокрема, низькі номінальні зарплати можуть призводити до невідповідності номінального і фактично відпрацьованого часу працівниками окремих закладів.

Зазначені проблеми у своїй сукупності обмежують можливості отримувати доходи від надання культурних послуг, що ускладнює фінансування та розвиток закладів. Вони потребують уваги з боку суб'єктів владних повноважень. При цьому частина з них можуть бути вирішені відносно швидко, тоді як для вирішення інших потрібні довгострокові інституційні рішення.

7. Принципи фінансування закладів культури

Система фінансування закладів культури в Україні потребує суттєвих змін для забезпечення стабільності, ефективності та сталого розвитку. Ключовими проблемами залишаються відсутність прогнозованості та ритмічності надходження коштів, обмежені можливості диверсифікації фінансування на місцевому рівні та недостатня обізнаність про доступні джерела підтримки. Водночас принципи субсидіарності та децентралізації відкривають можливості для більш гнучкого та адресного підходу до фінансування. Створення системи підтримки грантових ініціатив, розширення співпраці з приватним сектором, стимулювання власних надходжень закладів культури та забезпечення стабільності державної підтримки є необхідними умовами для розвитку культурної сфери та реалізації її потенціалу.

7.1 Субсидіарність

У 2014 році в Україні розпочався процес [децентралізації](#), який передбачає розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади з урахуванням принципів субсидіарності.

Принцип субсидіарності у фінансуванні закладів культури передбачає, що фінансування культурних установ повинно здійснюватися на рівні, найближчому до конкретних потреб громади. Такий підхід дозволяє ефективніше розподіляти кошти, враховуючи специфіку регіону і потреби місцевої громади та створює умови для сталого розвитку культурної сфери на місцевому рівні.

Хоча децентралізація в Україні загалом демонструє позитивні результати, існує проблема з фінансуванням закладів культури на місцевому рівні. Місцеві культурні заклади мають обмежені можливості для диверсифікації джерел фінансування. Це призводить до того, що культурний потенціал місцевих громад залишається нереалізованим.

Територіальні громади часто не мають достатньої інформації про доступні джерела фінансування, включаючи гранти Європейського Союзу та Українського культурного фонду, міжнародних культурних фондів, програми транскордонного співробітництва та інші грантові можливості. При відсутності необхідних компетенцій та

стимулів для їх розвитку це обмежує їхню спроможність залучати додаткові ресурси для реалізації проєктів. Для розв'язання цієї проблеми необхідно створити ефективну систему інформування та навчання. Вона має включати регулярні вебінари, практичні воркшопи з написання проєктних заявок і консультації з досвідченими грантрайтерами. Крім того, доцільно налагодити мережу менторської підтримки, де громади з успішним досвідом реалізації проєктів могли б ділитися знаннями з менш досвідченими учасникам.

7.2 Диверсифікація

Диверсифікація – це стратегія фінансування, що передбачає залучення коштів із різних джерел з метою забезпечення фінансової стійкості і зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного джерела доходів.

Доступність такої диверсифікації є різною для різних закладів культури: в одних випадках для диверсифікації фінансування є нормативні (не тільки законодавчі) обмеження, іноді бракує професійних та управлінських компетенцій, але існують випадки, коли суттєвих обмежень немає, проте керівництво закладів не має достатніх стимулів для диверсифікації фінансування.

Ефективною може бути як диверсифікація фінансування між бюджетами різних рівнів, так і зменшення частки державного і місцевих бюджетів за рахунок інших джерел фінансування.

7.3 Прогнозованість та ритмічність

Окрім достатності фінансування, запорукою сталого розвитку сфери культури є також його прогнозованість та ритмічність.

Прогнозованість фінансування – це можливість заздалегідь передбачити термін, умови та обсяг, коли надійде фінансування. Прогнозованість необхідна для реалізації довгострокових проєктів та дозволяє запроваджувати в закладах культури середньо- та довгострокове планування.

Прогнозованості фінансування також сприятиме перехід на середньострокове бюджетне планування.

Ритмічність фінансування – це регулярність і співставність фінансових надходжень у часі. Ритмічне фінансування сприяє стабільності операційної діяльності, забезпечує комфортні умови для управління фінансами та сприяє збереженню людського капіталу закладів культури.

При цьому надміру часті зміни порядку фінансування можуть загрожувати сталості культурних процесів, довгостроковому плануванню та інституційній спроможності закладів культури.

Непрогнозоване та неритмічне фінансування призводить до того, що заклади культури концентруються на короткострокових цілях замість стратегічного розвитку та якості культурних продуктів. Відсутність системної підтримки культурних ініціатив та проєктів призводить до втрати потенційних можливостей для розвитку територій та покращення якості життя їх мешканців.

8. Регіональні особливості фінансування закладів культури

Фінансування культурних закладів повинно враховувати регіональні особливості, оскільки кожна територія має свої унікальні умови розвитку, що визначають потреби в культурних послугах. Це включає аналіз ризиків, економічної спроможності громад, наявності попиту на культурні послуги та стану культурної інфраструктури. Особливості фінансування повинні враховувати не тільки соціально-економічні характеристики території, але й безпекові фактори, зокрема для територій, які знаходяться під загрозою воєнних дій.

При фінансуванні закладів культури варто враховувати наступні регіональні особливості:

- **Безпекова ситуація.** Має бути розроблене єдине чітке розмежування територій за рівнем ризику (на даний момент класифікацій декілька, вони 1) не співпадають 2) не оперативного оновлюються 3) не повністю відбивають поточну ситуацію навіть на дату оновлення. Основна, але не єдина класифікація від уряду ось тут <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#Text>), яка оперативного оновлюватиметься відповідно до змін безпекової ситуації і поширюватиметься на сферу культури. При цьому людське життя має залишатися найвищим пріоритетом. Для високоризикових територій фокус фінансування має бути на забезпечення фізичної безпеки та збереження культурних цінностей, для територій з помірними ризиками – на забезпечення базового набору культурних послуг у громадах, на відносно безпечних – може першочергово здійснюватися перехід до цільових моделей фінансування.
- **Спроможність громад.** Регіони з [високим рівнем економічної спроможності](#) можуть забезпечити стійке фінансування культурних закладів, однак менш спроможним громадам потрібно надати механізми співфінансування для забезпечення базових культурних послуг.
- **Попит на культурні послуги.** Різні території мають різний попит на культурні послуги залежно від демографічних, соціальних і культурних особливостей. Для деяких регіонів важливим є забезпечення доступу до культурних послуг на рівні базових потреб, тоді як для інших – реалізація великих культурних проєктів чи програм.

- **Наявна мережа культурних закладів.** У регіонах з розвиненою [мережею культурних установ](#) за наявності відповідного фінансування є можливість для організації широкого спектра культурних заходів, тоді як у регіонах з невеликою або зруйнованою мережею варто виходити з надання більшого функціоналу існуючим об'єктам і створенню плану розвитку мережі відповідно до попиту в громаді.



Фінансується
Європейським Союзом

RES POL'

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

Цю аналітичну розвідку створили за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є відповідальністю Громадської спілки "Центр регіональний розвиток" і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.